

COVID-19

LIDERAR EM SITUAÇÃO DE CRISE

DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES PARA
LÍDERES, DECISORES E GESTORES



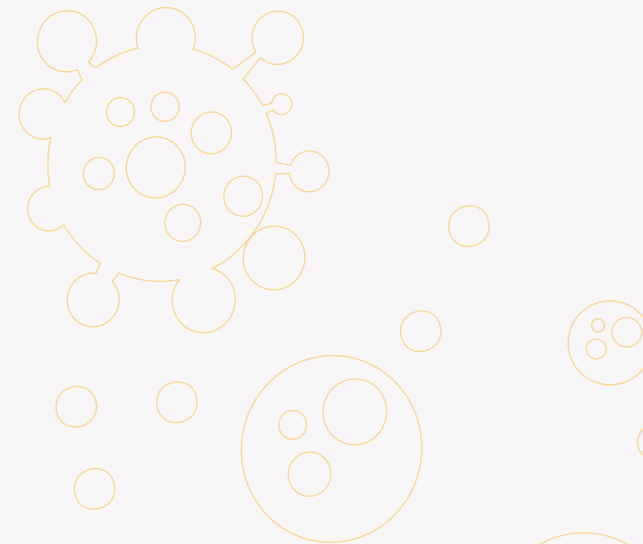
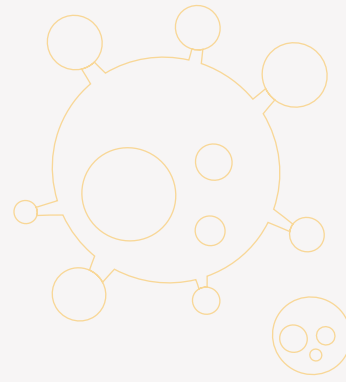
OUTUBRO 2020

A pandemia COVID-19 impôs alterações sociais, económicas e políticas, com profundos impactos em toda a sociedade, sectores e áreas de actividade, forçando os líderes, mesmo os mais criativos e dinâmicos, a enfrentar desafios, a transformarem e adaptar em as suas práticas.

As evidências são claras: **A CRISE DE SAÚDE PÚBLICA JÁ É E SERÁ ACOMPANHADA DE UMA CRISE SOCIAL E ECONÓMICA PROFUNDA.**

Esta crise que continua a evoluir, **coloca os líderes perante um grau elevado de incerteza e imprevisibilidade**, múltiplos factores desconhecidos, grandes quantidades de informação embora por vezes pouco clara e a necessidade de **identificar e implementar respostas (e mudanças) rapidamente.**

Daqui para a frente, a complexidade e a imprevisibilidade inerentes à situação de crise, evidenciarão a **liderança como uma das principais competências** a ser “posta à prova”. Os líderes, decisores e gestores enfrentarão um **desafio sem precedentes**, que implicará o desenvolvimento de **estratégias de liderança adaptativa** que respeitem, simultaneamente, as medidas sanitárias decretadas pelas autoridades de saúde e a necessidade, hoje ainda mais premente, de **construir Locais de Trabalho Saudáveis, equilibrando a gestão financeira e dos recursos humanos das organizações.**



EM SITUAÇÕES DE CRISE, A LIDERANÇA É FUNDAMENTAL!

Em momentos de crise a intervenção dos líderes assume especial importância. **Processos de liderança eficazes e de qualidade são fundamentais para:**



- » Assegurar a **segurança**, a **Saúde Física** e a **Saúde Psicológica** dos trabalhadores.
- » Estabelecer **estrutura e suporte** nas organizações.
- » Viabilizar **soluções** que promovam a **sustentabilidade económica e social** das organizações e da sociedade.
- » **Diminuir os impactos negativos da crise e da incerteza** nas organizações e seus trabalhadores.
- » Potenciar as **oportunidades de inovação e crescimento** das organizações.
- » **Antecipar, planear e operacionalizar** cenários futuros – a curto, médio e longo-prazo.
- » Promover a **produtividade e o sucesso**, em simultâneo com a **resiliência e o bem-estar**.
- » Contribuir para **um propósito organizacional** que permita conferir significado à vivência pelos trabalhadores da crise que vivemos.

EM SITUAÇÕES DE CRISE, A LIDERANÇA ENFRENTA DESAFIOS ACRESCIDOS!

A crise exige capacidades e competências de gestão e de liderança eficazes em circunstâncias particularmente exigentes:

- » É necessário continuar a **pensar em soluções** e a **promover a esperança**, mas os líderes não são imunes à **incerteza e à ansiedade** quando vêem as notícias e assistem à realidade de milhares de pessoas doentes, sem emprego ou em situação de pobreza e de organizações com trabalhadores em quarentena ou a encerrar a sua actividade.
- » É necessário manter uma **atitude otimista**, mas, simultaneamente, **atender aos factos e às evidências científicas**. Não é fácil lidar com o que não se conhece, tomar decisões numa situação em que novos dados surgem constantemente e as orientações das autoridades se alteram com frequência.
- » É necessário fazer **escolhas difíceis e implementar mudanças**, mas fazê-lo **de forma honesta, justa e compassiva**, envolvendo sempre que possível e empoderando os trabalhadores.
- » É necessário **motivar e proteger a dignidade e os valores** das organizações e dos seus trabalhadores **presencialmente, mas também virtualmente**, facilitando a adaptação de todos à utilização de tecnologias e novas ferramentas de comunicação e informação.
- » É necessário **gerir o conflito, o desgaste e a fadiga** que o prolongamento da situação de crise acarreta, enquanto se **reforça a promoção da colaboração e do relacionamento saudável entre trabalhadores e equipas de trabalho**, unindo-as por um objectivo e bem comuns.
- » É necessário responder ao que está a acontecer no presente, **tomar decisões e alocar recursos rapidamente**, mas, simultaneamente, **orientar as organizações e os seus trabalhadores para o futuro**.

Em tempo de crise, compete aos líderes assumir uma liderança adaptável e flexível, adoptar estratégias diferenciadas e mobilizar recursos que permitam manter a produtividade e o bem-estar da organização, dos seus trabalhadores e de si próprios.



RECOMENDAÇÕES PARA LÍDERES, DECISORES E GESTORES



Reconheça que atravessamos um período de crise, procurando não desvalorizar o impacto que a crise pode ter. Este reconhecimento é essencial para desenvolver uma resposta. Será mais eficaz que os líderes projectem confiança de que a organização conseguirá ultrapassar a situação, ainda que com dificuldades e tendo de gerir a incerteza, sem excesso de optimismo, mas com uma “confiança realista”.



Lembre-se que as pessoas são o mais importante. Embora possa parecer óbvio, uma crise só é uma crise porque afecta as pessoas. O foco nas métricas diárias, nos indicadores, nos custos, no retorno do investimento é importante. Mas todos esses elementos são o resultado dos esforços coordenados de um grupo de pessoas (as organizações existem para atingirem objectivos que, sozinhos, os indivíduos não conseguiriam atingir). Por isso, atender às necessidades das pessoas e respeitar os seus esforços e valor é primordial – sempre, mas mais ainda durante uma crise.



Esteja atento aos Riscos Psicossociais e às consequências para a Saúde Psicológica. As organizações já enfrentam grandes desafios no que diz respeito aos Riscos Psicossociais e à Saúde Psicológica dos seus trabalhadores e a situação de crise tenderá a agudizá-los. Saiba mais no Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal – **Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações**. É fundamental cuidar dos trabalhadores.



Demonstre empatia. Perante uma crise as pessoas estão preocupadas com a sua “sobrevivência” e necessidades básicas – ficarei doente? A minha família ficará doente? Perderei o meu emprego? Quem é que nos vai ajudar? Um dos

aspectos mais importantes da liderança é, nestas situações, fazer uma diferença positiva na vida das pessoas. E isso requer que os líderes reconheçam os desafios, quer pessoais quer profissionais, que os seus trabalhadores (e as suas famílias) experienciam durante uma crise. Os líderes devem estar atentos às dificuldades dos trabalhadores e adoptar medidas que permitam apoiá-los. Quando existe resposta para as suas necessidades, então é possível focar-se no objectivo comum que existe na organização e em oportunidades de crescimento e sucesso.



Adapte-se constantemente. O desafio para os líderes é adaptarem-se de forma a promover a aprendizagem e o ajustamento contínuo das respostas necessárias. Os líderes devem assegurar que as equipas e a organização está continuamente a avaliar as suas acções, reconhecendo o que podem fazer para adaptar a sua intervenção, recorrer a apoio para desenvolverem as suas competências e aprender mais sobre os resultados das suas decisões. Isto requer definir medidas de sucesso, indicadores e dados operacionais relevantes, processos de recolha de informação e procedimentos para que os dados sejam transformados em mudanças e acções.



Avalie, antecipe e aja. Em períodos de crise não é possível, muitas vezes, esperar por um conjunto de factos e dados que nos permitiriam decidir melhor. As crises envolvem incerteza e situações pouco claras e previsíveis. Os líderes podem recolher informação continuamente, à medida que a crise se desenvolve, e ir procurando dados sobre a eficácia das suas respostas, ajustando-as à medida que é possível analisar essa informação. Sempre que o momento de crise o permite, os líderes devem parar para pensar, avaliar, antecipar e planear antes de agirem. Podem rever as suas ideias e estratégias com base na informação recolhida e avaliar potenciais acções de forma crítica, procurando olhá-las de múltiplas perspectivas e formas de modificar. É preciso pensar em termos de

cenários e planos B, C e D e reconhecer que é natural que nestas circunstâncias possamos cometer erros, aceitando-os e procurando alterá-los.

» **Adopte uma visão de futuro.** Prefere perspectivas e comportamentos que o ajudem a olhar e a construir o futuro. Privilegie adaptações às práticas vigentes que sejam benéficas de se manter mesmo depois do término da crise (por exemplo, as políticas de teletrabalho não precisam de ser movimentos temporários, bem como a adopção de ferramentas de colaboração online). Procure construir uma visão a médio e longo prazo que se foque em objectivos tangíveis, mas que também inclua uma visão ampla da finalidade última da organização, dos valores que defende e dos clientes e trabalhadores que quer atrair no futuro. Pense nas prioridades a longo prazo – como posso prosseguir os objectivos da organização, contribuindo para a sua sustentabilidade? Evitando a destruição da biodiversidade ou a crise climática? Reduzindo a pobreza e as desigualdades? Este tempo de crise também pode ser o tempo de introduzir alterações que acelerem a mudança.

» **Crie uma rede de equipas multidisciplinar.** Durante uma crise, os líderes podem estruturar as operações de resposta às necessidades do dia-a-dia com base numa rede de equipas (ou seja, com base num conjunto de grupos/equipas que se unem com um propósito comum, da mesma forma que os elementos individuais de uma única equipa colaboram). Esta rede de equipas promove a rápida resolução de problemas em situações de stresse e, sendo equipas multidisciplinares, permitem responder melhor à complexidade da crise. Parte da rede de equipas dedicar-se-á a acções que extravasam as operações regulares da organização. Outra parte estará dedicada à realização de adaptações necessárias às actividades que foram impactadas pela crise.

» **Distribua o “poder de decisão”.** Tal como algumas responsabilidades devem ser distribuídas pela rede de equipas, a autoridade para tomar decisões também. Os papéis habitualmente desempenhados podem não se aplicar durante uma crise. É importante que os líderes estabeleçam uma arquitectura para os processos de tomada de decisão, de forma a que as responsabilidades sejam claras e as decisões sejam tomadas pelas pessoas adequadas a diferentes níveis. O líder precisa de delegar e confiar que os seus trabalhadores tomarão e operacionalizarão decisões difíceis, proporcionando-lhes apoio e orientação, mas resistindo à tentação de “controlar tudo e todos”. Os líderes não podem

controlar tudo, mas podem determinar as decisões que só eles podem tomar e delegar as restantes. Uma vez que as pessoas que tomam decisões também cometem erros, é importante que consigam aprender rapidamente e vão fazendo correcções sem exagerarem na sua reacção ao erro ou paralisarem a organização. Mantenha-se presente e atento aos desafios e dificuldades dos seus trabalhadores.

» **Comunique de forma eficaz, transparente e frequente.** Os líderes devem ser claros quanto ao que sabem, ao que não sabem e ao que vão fazer para saber ou aprender – mostrar vulnerabilidade não é necessariamente negativo e pode ajudar a construir e reforçar a relação e a confiança. É frequente que, numa crise, as pessoas procurem o líder para obter respostas securizantes. No entanto, a resposta mais verdadeira é, muitas vezes, “gostava de te dar outra resposta mas... Neste momento, não sei”, seguida de “mas vamos fazer o seguinte...”. A comunicação frequente e transparente mostra que os líderes estão a acompanhar a situação e a ajustar as suas respostas à medida que a situação (e o seu conhecimento sobre ela) evolui. Os líderes devem tentar responder às preocupações, questões e interesses de cada público (por exemplo, accionistas ou trabalhadores). Repita a informação as vezes que forem necessárias.

» **Adapte os objectivos da comunicação à fase da crise.** Inicialmente, os líderes devem dar informação clara e promover a serenidade, a adesão a comportamentos pró-sociais e pró-saúde (nomeadamente o cumprimento das orientações das autoridades de Saúde).. Quando as pessoas começam a seguir as instruções dadas, é necessário focar a comunicação no processo de adaptação à mudança e à incerteza, endereçar os sentimentos de desconforto, ansiedade e fadiga e ser claro quanto à visão de futuro para a organização. Devem promover-se oportunidades para as pessoas partilharem o que sentem (e o que perderam) e se conectarem. Quando se antecipa o final da crise, é importante ajudar as pessoas a atribuir sentido à experiência da crise e aos seus impactos. No sentido de adequar sempre os objectivos ao momento actual de crise é necessário saber o que sentem e o que precisam as pessoas – pergunte-lhes! (Também pode utilizar a [Checklist Como me Sinto?](#)).

» **Atribua e reconheça o contributo de cada um.** Quanto mais coesas forem as equipas, melhores serão os resultados das organizações. Os líderes podem facilitar a coesão infundindo o trabalho de significado e valor, garantindo que

cada pessoa compreende como pode contribuir e reconhecendo esse contributo. Crie um ambiente em que as pessoas estão colectivamente motivadas para contribuir para um sucesso comum e partilhado. Interaja com as equipas mais frequentemente e comece as reuniões com uma nota de apreço pelo trabalho realizado, por exemplo.

» **Promova o contacto e o relacionamento interpessoal.** Promover os contactos e as relações entre os trabalhadores pode ajudar a aumentar a resiliência individual e organizacional, o “espírito de equipa” e a coesão.

» **Recorra ao conhecimento e contributos da Ciência Psicológica.** Os Psicólogos podem, para além do cumprimento das funções e actividades inerentes ao **Perfil do Psicólogo do Trabalho**, reforçar o apoio as organizações e os seus líderes na construção de Locais de Trabalho Saudáveis para todos, nomeadamente durante o período de crise, através de acções de prevenção e intervenção nos Riscos Psicossociais e na Saúde Psicológica. Os Psicólogos podem constituir uma fonte de apoio individual, grupal ou organizacional na promoção de lideranças saudáveis e eficazes. (Poderá consultar a **Checklist Construção de Locais de Trabalho Saudáveis**).

» **Crie actos simbólicos.** Os momentos e actos simbólicos marcam, muitas vezes, a narrativa das organizações e a percepção sobre os seus líderes. Encontre pequenas acções que possam ser significativas para a sua organização.

» **Autocuidado.** É vital que os líderes estejam atentos a si próprios, à sua Saúde e bem-estar. Durante uma crise é frequente acumular-se stresse e fadiga. É natural que a capacidade de processar informação e discerni-la diminua. Investir tempo no seu bem-estar permitirá aos líderes manter a sua eficácia e capacidades funcionais ao longo das semanas e meses de duração da crise. É fundamental manter rotinas diárias que contribuam para o bem-estar e a Saúde Psicológica (por exemplo, desligar “ecrãs” 30 minutos antes de ir dormir); demonstrar empatia consigo próprio (por exemplo, reconhecer que, às vezes, se sente impotente e não preparado para lidar com a crise; identificar os momentos em que precisa de energia (por exemplo, regularmente, depois do almoço, ligar a alguém de quem gosta ou dar uma pequena caminhada antes de videoconferências difíceis).

» **Manter o contacto com família e amigos.** Rodeie-se de algumas pessoas, dentro e fora da vida profissional, que tenham a coragem e a independência para falarem abertamente consigo e o desafiem, se for esse o caso. Dedique mais tempo à família e amigos, procurando não descurar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A CRISE COVID-19 É UM EVENTO SEM PRECEDENTES PARA O QUAL NENHUM TREINO OU EXPERIÊNCIA PREPAROU OS LÍDERES.



É preciso (re)começar num ambiente de incerteza e instabilidade global, manter um optimismo realista, demonstrar empatia e fazer a diferença na vida das pessoas, adoptar uma perspectiva de longo prazo, mas sem deixar de resolver efectivamente os problemas no momento actual, bem como equilibrar a sua vida pessoal e profissional.

Os líderes confrontar-se-ão com os desafios da pandemia e da crise provocada pela pandemia durante os próximos anos e, ao longo desse período, novos desafios surgirão e o “novo normal” transformar-se-á de formas que, hoje, não conseguimos prever. **Os líderes precisarão, sobretudo, de desenvolver competências de adaptabilidade e resiliência – em si próprios e nos outros.**

OUTROS RECURSOS

COVID-19 Dossier para Organizações (Recomendações para Líderes, Departamentos de Recursos Humanos e Colaboradores)

Perguntas e Respostas sobre o Burnout

Caminhos de Decisão em Saúde Psicológica no Trabalho

A Resiliência é um Superpoder?

www.maisprodutividade.org

